

内部创业者十戒

企业创新很难。特别是企业已经超越创业阶段,进入到高速成长期甚至是成熟期,由于组织的正规化,部门林立,等级森严,程序固化,限制了个人和团队的自由创新意识和能力,当初的创新优势反而逐渐淡化,而企业曾经的成功经验,也可能转为骄傲的资本和精神的负累,再想有所创新和有所进步也就很难了。创业成功的企业要不断超越自我,保持竞争优势,那么,激活内部的动力和能量,就是非常重要的事情了。

2006年中国财政经济出版社曾推出美国吉福德·平肖和罗恩·佩尔曼合著的《激活创新:内部创业在行动》。该书关注的重点是大型企业中的内部创业活动。作者在实践中已经帮助500多个内部创业团队完成

了革新,见证了成功,曾帮助一个团队从单纯的构想发展到销售额超过1亿美元。该书附录部分内容丰富,有着内部创业者十戒、内部创业商业计划大纲、内部创业评估清单、扶持者评估清单、团队有效性清单、内部创业权利法案。

“内部创业者十戒”以简短清晰的文字提炼观点:寻求谅解比寻求批准更容易;不论你的职能要求,去做任何创新项目运转所需的工作;每天抱着被炒鱿鱼的心态来上班;组建一个强大的团队;在申请资源前先征求意见;忘记权威者的傲慢,广泛传播信誉;向规则屈服的时候,牢记公司和消费者的最高利益尊重扶持者;低承诺,高产出;正确确立目标,但要理智地面对实现目标的途径。

《激活创新:内部创业在行动》【美】吉福德·平肖、罗恩·佩尔曼 中国财政经济出版社 2006年)

(上接第9版)

出版企业内部创业5模式

在磨铁,如果一个出色的产品经理已经比较成熟,独当一面,已经形成个人独特的产品风格,为了实现更大的可能,需要有人配合时,就可以组建主编团队。此外,磨铁不排除通过主编团队,甚至内部创业、投资参股的方式,创建更多的品牌,为图书出版领域人才提供更多发展空间和机遇。磨铁也更希望主编团队在内容层面有更多想法,与IP孵化的逻辑挂上钩,能有力地支撑到整个内容平台。

3、中信社“出版人平台”

案例要点 与磨铁从外部寻找强势个人品牌不同的是,中信社的出版人平台大多内生而来。中信出版社编辑的工作强度在业内有目共睹,曾经试行的编辑绩效排行榜,也让编辑的出书效率奇高。这种工作模式的好处在于,在产品线分割清晰,选题把控严格的前提下,产品品质能有不错的保障。时至今日,面临外部环境变更以及出版社内部编辑自身职业发展的要求。中信社在今年年初开始鼓励员工举手成立自己的工作团队,打破以往完全按产品线运营的模式,帮助有理想有能力的策划人建立自己的品牌。

中信社将这种工作模式定义为“出版人平台”,即整合内外部资源,建立以产品线为纵向脉络,以客户导向为横向脉络的网格式业务组织,通过这个框架,以读者需求定位产品,以产品统领项目,以项目统领业务。作为支持,中信社也为创业的员工继续提供资源平台。与以前不同的是,由于需要自主经营,自负盈亏,出版人需要根据不同读者的需求和不同时期市场的变化,制定合适的判断、选择、出版和营销策略。

编辑点评

无论是“中信社的出版人平台”,还是“新世界社的编辑服务平台”以及磨铁的“主编制”,都是在如今这个创意释放年代应时而动的创业方式,既让公司的资源得到最大化利用,也让员工将自己的才能最大限度发挥出来。尤其是没有了以部门为考核单位的条框束缚,新出版人在新平台,做新产品线,招新人,做新的规划,自主性大大加强。

模式3

种子基金模式

代表企业:安徽出版集团、凤凰出版传媒集团

1、全流程保障模式

案例要点 2012年起,安徽出版传媒集团设立500万元的青年创意扶持基金“翼基金”,无偿资助青年员工的创意项目实施,由集团团委具体负责。截至2015年7月,“翼基金”累计投入了280万元,资助4个批次17个项目成功实施。据集团党委副书记程春雷透露,集团团委每年度安排一次“翼基金”项目征集和评审,工作流程是“项目受理-团委初审-专家评审-公开评审-项目决议”。在公开评审阶段,集团团委邀请“集团领导、各子公司负责人、集团职能部门负责人、基层团支部(总支)书记和团员青年代表”组成大评审团,现场对入围项目进行评分。翼基金管理委员会根据公开评审的结果决定资助项目和金额。目前对于项目的支持主要分为,研发费用投入和股权投入、有息贷款投入两种,前者用于社会效益项目扶持,后者用于商业项目扶持。此外,在项目实施过程中,集团团委制定了《翼基金项目申报表》《翼基金项目可研报告》《翼基金项目合同书》《翼基金项目进度报告》及《翼基金结项书》,确保项目从申报、评审、签约到后期结项具备良好的可操作性。

以APG微电影工作室项目为例,工作室项目负责人蒋乃纯介绍说,集团给予了工作室40万元启动资金,将该项目前期定位为社会效益项目。工作室以事业部形式接受所在单位市场星报社的考核。目前,工作室成员主要负责内容的研发和策划。伴随整项目的开展,起初定位为公益项目的微电影工作室逐渐找到自己的盈利模式,并且收益不错,现已初步市场化运作,自负盈

亏。目前,微电影工作室有三种运营方式。其一是为企业客户定制产品,比如某些旅游点的宣传片制作;其二是为政府和企事业单位制作公益微电影,比如《微校》、《爱,不停》等;其三是主创团队根据市场热点拍摄的产品,投放到优酷等视频网站进行分成收费,同时收取赞助商广告费(如利用电影植入广告)。眼下,工作室已拍摄20余部微电影。在安徽省新闻出版广电局主办的“2015优秀主体原创网络视听节目”评选中,《微校》、《我的奋斗》、《爱,不停》分别斩获一、二、三等奖。此外,工作室3部作品报全国展映,年创收200万元。

2、计划书模式

案例要点 前不久,凤凰出版传媒集团刚刚下发文件到各成员单位,设立2000万元的青年创业基金,相关文件表示,会根据实际情况逐步调整规模,可在适当时候引入社会资本。该基金用于支持员工创业,方式是通过项目计划书进行前期审核。

对于确定扶持的创业项目,集团采取以下两种方式进行资金注入:股权投入,即按照创业项目启动规模确定股权比例,以资金参股,所投入的资金按照股权比例分享收益或承担损失;有息贷款投入,即以资金借款的形式扶持创业项目两至三年,到期后按照合同约定,进入预设的退出清算程序,收回本金和利息,一般不以创业项目的亏损或失败而减少或取消。

扶持资金采用分期拨款的方式发放。项目立项后首期拨付50%的总金额,剩余部分在项目定期审核通过的前提下分期拨付。单个创业项目的扶持金额最高不超过总筹资金额的60%,且最高限额为50万元。创业者或创业团队的自筹资金部分应在项目立项拨款前落实到位。集团针对立项扶持的创业项目,将视情况给予创业场地扶持,并进行创业辅导。鼓励项目所在单位对项目予以配套支持。

编辑点评

从创业流程看,两家集团公司通过商业计划书形式,让想要创业的员工放下包袱,不仅给予制度上保证,并且也给予资金上的支持。从国外来看,日本就有许多建立鼓励员工创业制度的企业,当在公司内征得有发展潜力的创业计划时便全力出资提携,但一旦遇到挫失便失去扶持热情,最后不了了之。之所以安徽出版集团的创业项目能够自上而下推动,是因为有一整套机制做保障。比如,“翼基金”通过项目征集、专家评审,公开答辩等流程确定资助项目,在后期管理中还进行了进度跟踪、财务管理和绩效问责。这样的创业方式对于正在向着文化创意企业方向转型的出版集团有着很好的借鉴意义。

模式4

产业链一体式

代表企业:青岛出版集团

案例要点 眼下,青岛出版社正在筹备开张的美食书店,可以说是全国首家集美食图书销售、特色餐饮体验、美食培训课堂为一体的体验式主题书店。记者联系到该项目负责人、青岛城市传媒董事会秘书马琪,他表示,开办美食书店一方面是为了给出版社寻找新的市场机会,特别是突破性的机会,是内部创新创业的模式探索;另一方面,美食书店业态虽然在国内是首创,但在国外已有成熟模式,前景看好。

整个书店定位高端,囊括传统美食图书销售,国内外高端料理的现场烹制以及美食培训等,打通了从图书到线下餐饮,到周边高端厨具、料理食材再到末端美食培训的整个链条。从产品载体上看,从线下售卖到线上新媒体运营也会贯通联动。马琪举例说,店内正在招聘的人员已经不是图书销售人员或餐厅服务员概念,而是定位为能与顾客深度互动的美食顾问:深谙美食料理,达人级别的美食从业者。而这家书店的独特定位,已成功吸引到一位博士、多位海归硕士以及国宾馆专业服务人员加盟创业团队。

此外,在新媒体运营、店内视觉设计等岗位,店里还吸纳了几位社内美编、策划编辑。目前,整个新团队成员包括运营人员、美食顾问、主厨、培训师在内10人,预计还将招收5~10人。据马琪透露,该店店址设在青岛中央CBD区域。目前店内装修仍在进行中,预计3个月后再正式开张。

在整个项目中,图书是吸引人气、提升品位的通道和整个业务的切口,但已不是利润主体,与市场紧密贴合的餐饮和培训将承担大部分盈利任务。马琪表示,书店专门引进了国外资深的餐厅主厨和职业经理人,要求“提供精品产品以及与众不同的深度服务”。

美食课堂则分为两个部分,其一,是合作模式。如邀约网络烘焙红人在店内开设的课程,带来相应粉丝和人流,在主讲人收入上会在分成比上体现。其二,是自营模式。由店内招聘固定的培训师,提供固定课程及定制化课



程服务,因此,眼下招聘的主厨不仅仅要技术高还要要求“颜值”高。

编辑点评

出版企业进行内部创业的形式主要有两种:一种是与母公司业务紧密结合的项目;另一种则是全新创建的业务,这在出版业内并不多见。因此,在一些完全陌生的领域,比如餐饮、培训等,则需要引进职业经理人进行运营,并从中吸取经验,青岛出版社的美食书店也正是如此在操作。此外,涉足全新业务的创业团队往往出于压缩成本考虑并且失去了传统企业的支持平台,比如厨师可能会兼培训师,新媒体运营还要兼任财务等。这在国外来说,也是很常见的事情。

模式5

双轨制

代表企业:地质出版社

案例要点 2014年,地质出版社(包括两社、两厂及所属公司)资产总额6亿元,实现总营业收入5.69亿元,实现利润4503万元。社本部实现营业收入2.46亿元,实现利润2393万元。尽管出版社的发展势头良好,但地质出版社社长顾晓华认为,社内资源的盘活程度还远远不够。2015年,社里正式启动“中国国土资源出版传媒集团”组建工作,将以地质出版社、中国大地出版社为主体,拿出1亿元左右的注册资金,打造中国国土资源出版传媒集团。在整个板块架构中,将按照传统出版、新兴出版有机融合的方式,整合三十几个出版处室,分别推出地质出版事业部、国土出版事业部、教育出版事业部、地方出版事业部、数字出版事业部、融合发展事业部六大事业部。尤其值得一提的是,融合发展事业部(事业部由新媒体人员、大众出版策划人、地球科普专业推广人员等相结合)以及数字出版公司,“双轨”开发具有创新性、前瞻性的自媒体、新媒体、数字出版等新型项目。目前,《会飞的恐龙》4D电影可以说是地质出版社内部创业的试水之作,并得到2013年度国货预算财政资助450万元的制作费支持,外加社里和社会资本的投入,制作成本在500万元以上,销售前景看好。顾晓华表示,融合发展事业部和数字发展公司是社里全新的创业团队,还将推出介绍影片科学背景和故事创意的精美儿童绘本等衍生产品,并陆续推出反映地球历史生命演化 and 我国古生物领域重大科研进展的特效科普影片,以及同主题的科普教育平台、儿童游戏、手游等系列衍生产品。届时,还将启动“恐龙主题嘉年华

公园”平台,采用移动布展的方式,将有关恐龙的模型、电影、图书、玩具等文化产品进行全国巡回展览和销售。除了新媒体产品的开发,地质社的内部创业团队还在尝试涉足围绕地球科学主题,联合业外专业人士和资本成立创意设计机构,为各省市地区的旅游及文化项目做定制服务。

这些创业团队的考核方式也完全不同于传统编辑部门,顾晓华拿融合发展事业部举例,其中的人员除了按照管理部门领取固定收入外,还将考核关键任务以及项目绩效。由于新业务刚刚起步,从今年开始,地质社还特别出台了《社长奖励基金管理办法》、《优秀图书出版基金管理办法》、《选题策划组稿奖励管理办法》、《建设发展基金管理办法》、《培训基金管理办法》五个奖励办法(简称“五个一”办法),每年拿出500万元左右,积极鼓励支持经营人员创



业。在策划、选题、争取国家项目、研发培育新的经济增长点、加强人才培养、(每年拿出100万的培训经费,不够可以继续增加)争取广泛合作等方面充分发挥职工的聪明才智,挖掘各方面可利用的资源。

据记者了解,在人才引进方面,地质社已不再局限于内部培养的方式来发现和提拔数字出版人才,而是积极采用对外公开招聘的方式来延揽人才。在薪资待遇方面,地质社在公开招聘数字出版人才时,已摒弃原有的行政级别制的工资机制,采用协议工资机制。协议工资制的实现完全由应聘者提出薪资待遇预期,出版单位决策层根据其面试表现,确定相应的绩效考核任务,继而给予相应的协议工资。此“非常之事,必待非常之人”。顾晓华说,地质社的数字出版从业者,上至数字出版主任,下至数字出版员工,在政府项目、产品研发、技术应用等方面均有着明确而严格的任务考核,不能完成任务时,就予以降级,降职甚至是被淘汰出局,完全按照市场配置人力资源的规律来使用和奖惩人才。

编辑点评

出版机构内部创业,有“部门制”和“公司制”两种基本模式。部门制的发展模式,往往依托于传统出版单位;其优点在于成立过程较为快捷,在出版单位内部认同度较高,其不足在于往往会受到传统体制机制的约束,缺乏足够的市场运营灵活性和动力机制。公司制的发展模式,往往是出版社采取独资或者合资的形式,设立单独的司法法人,实行独立的运营和财务结算,其优点是市场化程度高,能够在较短时间内取得盈亏持平甚至是取得年度盈利,其不足是部分出版社所成立的公司在职级、待遇等方面低于出版社本体,进而在人才引进、身份认同等方面束缚看到出版业务发展。此次地质社显然看到了这两种制度的弊端,取长补短,脱胎与出版社的融合发展事业部用基金进行“大手笔”驱动,拟成立的数字出版公司,则完全以市场为导向,以用户为目标,按照现代企业制度,采取市场化的经营方针和管理策略,吸纳优秀人才。

●高手支招

■杜辉

随着国企改革推进,内部创业这一概念也被推向前台。但这个内部创业在推进中应者寥寥,并没有预期中的热烈反应,为何?究其根本还是概念太过粗放,缺少对权责利细化的规则,缺少一种双方都可接受的基于信任的契约。

创业也好,经商也要,只有对自己的权责利十分明确,才可以根据自身的特点、特长、资源制定方案,有的放矢。如同打牌一般,一个人十分清楚手中的牌,也许是烂牌,但也心中有数,知道如何应用策略博取最后的胜利。另一人虽有一手好牌,但是自己并不知晓那些可以使用,那最终很难赢取牌局的胜利。

确认权责利

权利划分:鼓励内部创业,先决条件就是放权,给创业者充分的自主权。只有当创业者自己对业务的自主权之后才会有真正的创业。而伴随这个放权,就涉及到在这个创业体内的人事权、财权、经营权、决策权等各项权利与企业的划分。这些权利是在约定范围内归于创业者?还是仍有企业把控?没有自主权,实则很难真正谈创业。一个成功的企业家或者经营项目,其成功的基础往往源于操盘者个人的眼光、远见、胆识、人格魅力、能力等因素,这些都需要一个充分自由的空间任其天马行空。当有太多的掣肘或者公婆的管束时,那么再有天赋的人也难以有所作为。同一个项目,同一个市场,同一个产品,在不同人的眼中所呈现出的景象也完全不同。当这个不同产生时,如果有太多的约束甚至是否决,那么这只是经营管理而不是创业。所以经营权限的划分应是内部创业的先决条件。

责任承担:伴随着权利的必然是责任,责任与权利绝对是对应的。责任约束权利,权利基于责任。在企业充分放权之后,那如何确认责任就成为内部创业的第二步。这个责任的确立,要有可执行性,要合理。比如企业给予内部创业的责任人启动资本100万元,如果项目失败,这100万亏损耗尽,那这钱是需要创业者全额赔偿嘛?如果需要,那么这个内部创业就不会有人参加。但如完全不承担责任就会成为腐败与违法的温床,所以这个责任的承担就需要切实可行的方案。比如可以根据亏损额度递减创业者的基本收入,扣除福利,解除职务等等。归根结底,责任的承担与所给的权利和资源要成正比。一旦这个比例不合理,那么要不是企业承担过大风险,要不就是内部创业无人问津。

投资风险管理:在这里需要延伸出另一个问题,也就是企业的风险管理及投资风险控制的问题。如何批准这个内部创业的计划,如何选择责任人,当出现经营损失时这个损失如何承担,当项目失败时批准人需要承担什么样的责任。既然是创业,也就是以90%的失败成就10%的成功。风险投资也莫不如此,10%成功所带来的收益,远可以弥补90%失败所带来的损失,最终总的收益是正的。风险与利润成正比,失败概率越大利润也就越大,越需要创业。如果某个项目稳赚不赔,没有风险,我想也不会有人创业了。这样的好事,自己去做就是了,干嘛委与他人。

利益分配:天下熙熙皆为利来,天下攘攘皆为利去。只有利益的驱动才会促成创业的成功,没有利益也就没有动力。这个利益不单单是金钱,还包括了权利、名誉、自我实现等众多元素。所以企业与创业者如何分配利益,也是内部创业能否开展的条件之一。企业分配得多了,那创业者没积极性,性价比不高,也就没人做了。创业者分配得多了,那企业又风险与收益不匹配,造成风险。尤其国企在众多限制之下,如何在法律允许范围内确权,又能保证创业者的积极性,是极为困难的事情。

可信的契约

既然权责利都已确认,那么如何订立契约,这个契约又如何做到可信,可执行,如何保证落实,又需要企业规章及法律法规上的强力支持。契约精神是现代商业模式的核心内涵之一,没有可资信任的约定,那么就无法保证商业活动有效的展开。没有可信赖的契约,最后内部创业不是沦为烂尾工程就是成为腐败和经济违法的温床。

内部创业实则是在探索一种初级职业经理人的模式。通过放权、确权,订立契约,企业实则成为一种风险投资平台。在这一全新的事物和模式面前,我们需要彻底的思想革命。内部创业是对传统企业经营运作模式的一种颠覆,只有接受了这种颠覆的本质,才可以真正、有效地推进和落实。它需要把传统企业管理中人财权一把抓的思维模式,转换为通过法律及协定约束人权,企业只抓财的思维模式上来。